



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 3, 2010., str. 437-451

Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš

Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## MORALNI STANDARDI KAO KLJUČNA PERFORMANSA KORPORATIVNOG POSLOVANJA

**Mr Radenko Marić\***  
**Tijana Đurković\***

**Rezime:** *Da bi uspešno realizovale svoje poslovne ciljeve, moderne kompanije treba da poseduju najvažnije standarde korporativnog poslovanja, kao što su: savremeni tehnološki procesi proizvodnje, moderni informacioni sistemi, razvijena distributivna i prodajna mreža, uvažavanje novih tehnološko-informacionih promena, uspešan menadžment i zadovoljni zaposleni. S druge strane, kao glavni nosioci datih performansi figuriraju standardi u okviru moralnih vrednosti, koji čine temelj i početak svake poslovne aktivnosti. Da bi se razumela priroda korporativnog poslovanja i odnos kompanija prema potrošačima i široj javnosti, neophodno je analizirati srž poslovanja iz ugla kompanije, proniknuti u prirodu sprovođenja poslovnih aktivnosti, u obaveze i odgovornosti koje iz toga proizilaze, a temelje se na poštovanju osnovnih moralnih standarda u odnosima prema zaposlenima, potrošačima, javnosti, društvu i državi.*

**Ključne reči:** *Moralni standardi, etika, korporativno poslovanje, moralno odgovorno ponašanje.*

### 1. Uvod

Dobro kompanije, u pogledu dobiti, učešća na tržištu i pozitivnih finansijskih performansi, treba da se realizuje i postiže u harmoniji i skladu sa ostvarivanjem „dobra“ javnosti i potencijalnih potrošača, odnosno „dobra“ lokalne zajednice i šire društvene zajednice u kojoj kompanija posluje. Vođenje kompanija sa stanovišta prepoznavanja, prihvatanja i poštenog uvažavanja svih moralnih aspekata tržišnog ambijenta, donosi sa sobom shvatanje korporativnog poslovanja koje se razlikuje od

---

\* Fakultet za uslužni biznis – FABUS, Sr. Kamenica, Novi Sad.  
E-mail: radenko.maric@fabus.edu.rs; djtijana82@yahoo.com;  
UDK 174, Pregledni rad  
Primljeno: 29.09.2009. Prihvaćeno: 08.09.2010.

tradicionalnog pristupa, u kojem se u obzir uzimaju samo interesi akcionara (vlasnika) ili se ti interesi smatraju najvažnijim. Da bi uspešno realizovale svoje poslovne ciljeve i ostvarivale navedeni sklad u poslovnim odnosima, moderne kompanije treba da poseduju poslovne standarde, kao što su: savremeni tehnološki procesi proizvodnje, moderni informacijski sistemi, razvijena distributivna i prodajna mreža, uvažavanje novih tehnološko-informacionih promena, uspešan menadžment i zadovoljni zaposleni.

Činjenica je da su svi navedeni standardi podjednako značajni za tržišni uspeh i opstanak, ipak, kao glavni nosioci datih performansi i pokretači celokupnog poslovnog ambijenta, figuriraju standardi u okviru moralnih vrednosti. Samo kompanije i zaposleni koji se ponašaju društveno (moralno) odgovorno, na temelju precizno definisanih etičkih kodeksa i pravila ponašanja postižu visoke poslovne rezultate, donose dobit kompaniji i postižu zadovoljstvo potrošača. Shodno tome, kao presudno za stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta, neophodno je analizirati srž poslovanja iz ugla kompanija i sprovesti, takozvanu, mikro analizu korporativnog poslovanja. Treba proniknuti u prirodu sprovođenja poslovnih aktivnosti, u obaveze i odgovornosti koje iz toga proizilaze, a temelje se na poštovanju osnovnih moralnih standarda u odnosima kompanija prema zaposlenima, potrošačima, javnosti, društvu i državi; te odgovoriti na pitanja: Koji su osnovni pokretači moralnih standarda? Ko ima najveću odgovornost za njihovo uspostavljanje, održavanje i primenu tokom sprovođenja korporativne poslovne politike?

## **2. Uopšteno o moralnim standardima**

Moralni standardi, bilo u vidu principa ili pravila, predstavljaju osnovne elemente morala, koji su neophodni za određivanje sadržaja moralnih stavova. To su zapravo zahtevi, adekvatne ljudske sklonosti i stanovišta koja utiču i motivišu ljude da se ponašaju u skladu sa tim standardima [10, str. 62]. Za razgraničenje i razlikovanje moralnih standarda od drugih praktičnih standarda poput razboritosti, opšte prihvaćenih društvenih normi ili prava, potrebno je da se razmotre njihove tri bitne odlike.

Prvo, moralni standardi su autonomni standardi u smislu da obavezuju samo osobe koje ih prihvataju svojevolejno. Ovo svojstvo razlikuje ih od heteronomnih pravnih i društvenih normi, ali ne i od standarda razboritosti i ličnog ukusa [10, str. 63]. Potom, moralni standardi pretenduju na univerzalno važenje u smislu da ih osobe koje prihvataju smatraju važećim i za druge osobe. Na osnovu toga, pomenuti standardi se razlikuju od ličnih želja, pretpostavki razboritosti i društvenih običaja, ali ne uvek i od

## Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

pravnih normi. Najzad, moralni standardi imaju naročitu težinu, jer se smatraju važnijim od drugih pravila ljudskog ponašanja, ponekad do te mere da preuzimaju potpunu prevlast nad njima, kao na primer, nad standardima ličnog ukusa i razboritosti [10, str. 63]. Iako postoji izuzetno veliki broj moralnih standarda, pojedini autori ih grupišu u naredne tri kategorije [14, str. 24]:

- *Standardi u okviru zakonskih propisa* – ključno pitanje kod ovih standarda jeste kakvi oni treba da budu i da li ih poštovati ili ne.
- *Standardi u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona* – obično se nazivaju „ljudske vrednosti”. Oni se tiču konkretnih načina na koje jedna ličnost treba da tretira druge i uključuju, ne samo moralne pojmove iskrenosti, date reči, poštenja, itd., već i izbegavanje nanošenja povreda, svojevolsnu naknadu za učinjenu štetu, itd.
- *Standardi u okviru religije* – mnogi filozofi za uspostavljanje dobrog i poštenog odnosa prema drugim ljudima, odnosno društvu i zajednici, smatraju ključnim standarde sadržane u religijskim zapisima i učenjima. U hrišćanstvu, na primer, ti moralni standardi i norme temelje se na Božjim moralnim načelima izraženim u Mojsijevih deset zapovesti.\* Za razliku od hrišćanstva, ostale religije (budizam, islam, hinduizam itd.) nemaju definisane Božije zapovesti, ali svaka od njih na sebi svojstven način izražava moralne standarde i norme u odnosima između ljudi i između ljudi i Vrhovnog bića – Boga.

Način na koji se moralni standardi određuju, analiziraju, prihvataju i zadržavaju, ili napuštaju, predstavlja osnovu moralnog razvoja pojedinca i društva, odnosno, predstavlja osnovu za verovanje u: a.) dijalog i kompromis prilikom rešavanja društvenih konflikata; b.) privrženost slobodi, miru, nenasilnom ponašanju i promenama; v.) značaj poboljšanja kvaliteta životne sredine i podržavanje nacionalne i etničke raznolikosti [15, str. 5]. Ovi standardi su od trajne moralne vrednosti i od velikog značaja za život

---

\* Deset Božjih zapovesti ili Dekagon je skup zakona koje su Izraelci, prema biblijskom izveštaju, primili od Boga na planini Sinaj preko proroka Mojsija, nakon prelaska preko Crvenog mora i izlaska iz egipatskog ropstva oko 1.200. godine pne. One su deo zbirke zakona poznate pod nazivom „Zakon” (heb. *Tora*) ili „Mojsijev zakon”. Sažet tekst Deset zapovesti glasi: ne ubi, nego se miri; ne čini preljube; ne ukradi; ne svedoči lažno; ne kuni se nikako, nego da, da ili ne, ne; poštuju oca, mater i ljubi bližnjeg svoga kao samog sebe; teži Bogu jer jedan je dobar; ne sudi da ti se ne bi sudilo jer sudija je jedan; ne protivi se zlu ne sveti se jer jedan će te osvetiti; ne gordi se i ne teži slavi, bogatstvu i moći, nego teži vencu neraspadljivom i molite se. Opširnije pogledati: Biblija (1988), *Pet knjiga Mojsijevih*, Dobra vest, Novi Sad.

pojedince, ukoliko, naravno, u moral uopšte verujemo. Posebno se mora istaći da su shvatanja o tome šta je dobro, a šta loše ili zlo sasvim podložna pojedinom društvu ili nekom njegovom delu. Osim o različitim društvima, moralne norme i standardi menjaju se i unutar društva sa promenama koje se u njemu događaju, u religijskim zajednicama, u kompanijama, itd.

### 3. Moralni standardi korporativnog poslovanja

Interese kompanije za davanjem podrške moralnim poslovnim standardima pokreće mnoštvo faktora. Neki od tih faktora potiču iz poslovnog okruženja, dok drugi potiču iz širih društvenih okvira kroz zakone, politike, itd. Da bi saznali više o tim pokretačkim silama i osnovnim elementima korporativnih moralnih standarda, zaposlenima koji su učestvovali u AMA i HRI (American Management Association i Human Resource Institute - USA). Istraživanju poslovne etike iz 2005. godine, postavljeno je više pitanja o tome šta danas pokreće poslovnu etiku i moralne standarde u kompanijama, i šta očekuju da će da ih pokreće za narednih 10 godina. Upitani o razlozima zbog kojih kompanije svoje poslovanje vrše na društveno odgovoran način, najčešći odgovor ispitanika bio je „zaštita brenda i dobre reputacije” [1, str. 3]. U svetlosti skandala koji su se poslednjih godina desili i katastrofa koju su oni proizveli kompanijama i njihovom menadžmentu, ovo predstavlja očekivan i razuman odgovor. Izgleda da su ovi odgovori povezani sa odgovorima na trećem, četvrtom i petom mestu, a koji se odnose na poverenje potrošača, poverenje investitora i odobravanje javnosti (*Tabela br. 1.*).

**Tabela br. 1. Pet osnovnih faktora koji utiču na etičko vođenje korporativnog poslovanja.**

Red.broj	Faktor	Rang važnosti
1.	Zaštita brenda i dobre reputacije	4,26
2.	Ispravna stvar	4,17
3.	Poverenje i lojalnost potrošača	4,08
4.	Poverenje investitora	4,01
5.	Odobrovanje javnosti	3,98

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 49.

Još interesantniji, i možda još više iznenađujući bio je drugi po rangiranju razlog za društveno odgovorno i etičko vođenje poslovanja koji govori da je „to ispravna stvar”. Ovo ukazuje na to da mnogi zaposleni etiku ne posmatraju sa pragmatičke poslovne tačke gledišta, već iz perspektive na koju utiču pojmovi poput morala i vrednosti [16, str. 7]. Još jedno interesantno otkriće predstavlja to da su zaposleni, upitani šta će biti za deset

## **Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja**

godina, došli do istovetnog osnovnog redosleda razloga, što ukazuje na to da će njihovo etičko ponašanje tokom vremena biti stabilno.

Kad je zaposlenima rečeno da navedu faktore koji pokreću poslovni ambijent u smislu njegovog uticaja na etiku, odnosno koji su to najvažniji poslovni faktori koji utiču na moralne standarde i oblikuju dilemu zaposlenih: da li kompanija posluje etički? da li zaposleni treba da se smatra odgovornim zbog sprovođenja neetičke poslovne prakse? - odgovori su bili nešto dinamičniji (*Tabela br. 2.*). Na vrhu mogu da se vide isti osnovni prioriteti, zajedno sa pretnjom skandala i ulogom investitora i potrošača. Međutim, ovog puta se za važan činilac smatra i tržište, kako u pogledu konkurencije, tako i u pogledu globalizacije. Sasvim je verovatno da su te dve pokretačke snage u glavama zaposlenih i menadžmenta povezane.

**Tabela br. 2. Pet osnovnih poslovnih faktora koji utiču na korporativno sprovođenje poslovnih aktivnosti.**

<b>Poslovni faktori</b>	<b>Današnja rangiranost</b>	<b>Rangiranost za 10 god.</b>
Skandali u korporaciji	1	4
Konkurencija na tržištu	2	2
Zahtevi investitora	3	5
Pritisak potrošača	4	3
Globalizacija	5	1

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 50.

Na prethodnoj tabeli priložena je i rangiranost poslovnih faktora kakvu zaposleni očekuju da će biti za narednih 10 godina. Pet najvažnijih pokretača korporativnog ponašanja ostaju isti, samo se njihova pozicija menja, u zavisnosti kako zaposleni gledaju u budućnost. Prisutno je verovanje da će za deset godina globalizacija postati najvažniji poslovni pokretač etike, dok se za skandale očekuje da će izgubiti na važnosti.

Zaposleni su takođe upitani o tome koji bi faktori iz spoljnog (vantržišnog) okruženja mogli da utiču na moralne standarde (*Tabela br. 3.*). Smatrali su da danas zakoni i regulative predstavljaju najvažniji moralni standard korporativnog poslovanja, a to će ostati i u budućnosti. Međutim, kad su upitani o izgledima za narednih 10 godina, interesantno je spomenuti da su se „problemi životne sredine”, kao danas još uvek zanemaren moralni standard, sa devetog mesta pomerili na drugo. Istovremeno, korporativna društvena odgovornost (Corporate Social Responsibility - CSR) napravila je pomak sa osmog na treće mesto. Čini se da mnogi poslovni stručnjaci očekuju da pitanja životne sredine postanu mnogo važnija, a taj trend se

vezuje za pokret korporativne društvene odgovornosti. To bi možda mogao da bude predznak bržeg razvoja „zelenih“ poslovnih praksi tokom sledeće decenije.

**Tabela br. 3. Prikaz osnovnih faktora iz spoljnog okruženja koji oblikuju korporativne moralne standarde.**

Faktori iz spoljnog okruženja	Današnja rangiranost	Rang važnosti	Rang za 10 god.	Rang važnosti
Pravo: zakoni, regulativa	1	3,88	1	4,32
Ekonomsko okruženje	2	3,64	4	4,01
Politički ambijent	3	3,52	9	3,79
Društvene vrednosti	4	3,45	6	3,93
Privatnost	5	3,43	8	3,84
Nivo globalne bezbednosti	6	3,43	5	4,00
Tehnologija	7	3,38	7	3,93
Pokret društvene odgovornosti	8	3,33	3	3,84
Pitanja životne sredine	9	3,32	2	4,07
Društveni pritisci	10	3,27	10	4,19

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 51.

U zemljama u tranziciji i zemljama kandidatima za ulazak u Evropsku uniju (EU), tržišni ambijent i korporativno poslovanje oblikuju slični moralni standardi kao i u razvijenim zemljama, s' tim da se njihov prioritet (rang važnosti) bitno razlikuje. Prema istraživanju, koje je na tržištu republike Srbije u prvoj polovini 2009. godine sproveo tim istraživača okupljenih oko projekt - tima „Preduzetnik“ (opširnije pogledati veb stranicu: [www.preduzetnik.com](http://www.preduzetnik.com)) u saradnji sa „Evropskom inicijativom za razvoj preduzetništva“, došlo je do zaključaka da potrošači i zaposleni ozbiljno pristupaju datoj problematici, svesni su značaja moralno odgovornog poslovanja i spremni su da podrže inicijative i aktivnosti koje su usmerene ka stvaranju moralno i društveno odgovornog tržišnog ambijenta. Osnovne činioce koji oblikuju moralne standarde i društveno odgovorno poslovanje prezentuje naredni tabelarni prikaz (Tabela br. 4.) sa rangom važnosti za svaki kriterijum (ocene su date na skali od 0 do 10).

**Tabela br. 4. Pet glavnih činilaca koji su od značaja za moralne standarde i društveno odgovorno vođenje poslovnih aktivnosti na tržištu republike Srbije.**

Broj	Faktor	Rang važnosti
1.	Poverenje i lojalnost potrošača	8,96
2.	Odobranje javnosti	7,18
3.	Ispravna stvar	6,48
4.	Poverenje stranih investitora	6,01
5.	Zaštita reputacije i brenda kompanije	5,98

Izvor: [www.preduzetnik.com](http://www.preduzetnik.com); datum dostupnosti (23.07.2009).

## **Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja**

Prema mišljenju ispitanika, ključni činilac koji treba da pokreće kompanije u pravcu društveno odgovornog poslovanja, na srpskom tržištu, jesu poverenje i lojalnost potrošača sa rangom od velikih 8,96. Slično uverenje prisutno je i u drugim zemljama regiona, na primer, u Hrvatskoj taj rang je oko 8,32; Bosni i Hercegovini oko 7,98 i Bugarskoj 7,43. Ovako visok značaj datog pokazatelja potvrđuje činjenicu da samo one kompanije, koje u središte svojih poslovnih aktivnosti i poslovne politike stave interese potrošača i javnosti, i promene način poslovanja, koji je bio dominantan tokom prethodnih decenija, mogu da računaju na uspeh, ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata i naklonost javnosti.

Na drugom mestu, rang važnosti 7,18 nalazi se odobravanje javnosti. Pod ovim pokazateljom podrazumeva se prihvatanje proizvoda od strane potrošača, šire javnosti, pokreta potrošača, medija, organizacija za zaštitu javnog interesa, itd. Bez navedene podrške, teško je postizati povoljne tržišne rezultate, posebno u pogledu uvođenja novog proizvoda na tržište. U tom kontekstu, veoma značajan činilac jeste i pritisak javnosti na vladine institucije u smislu primene i prilagođavanja osnovnih načela zakona o zaštiti potrošača savremenim svetskim trendovima. Kao bitan pokazatelj izdvaja se i uverenje kompanije da je proizvod koji proizvodi ili prodaje ispravan, odnosno da se sve aktivnosti koje kompanija sprovodi mogu nazvati „*Ispravna stvar*“ - rang 6,48.

Veliki značaj naši ispitanici daju i pritisku u pogledu određenog načina ponašanja, koji strane kompanije kroz investicije nameću kompanijama koje opslužuju domaće tržište, rang važnosti 6,01. Na poslednjem mestu sa rangom od 5,98 jeste iskrena zaštita reputacije i brenda kompanije, koja podrazumeva da se prvo sagledaju sve posledice date radnje po imidž same kompanije, pa tek nakon takve analize treba da se pristupi njenoj realizaciji. U okviru sprovedenog istraživanja, od ispitanika je zatraženo da navedu i najveće pretnje moralnim standardima u srpskim kompanijama i na srpskom tržištu. Rezultate ispitivanja prezentuje naredni tabelarni prikaz (*Tabela br. 5.*).

**Tabela br. 5. Pet glavnih faktora koji negativno utiču na moralne standarde tržišta republike Srbije.**

<b>Poslovni faktori</b>	<b>Današnja rangiranost</b>
Skandali u kompanijama	1
Poslovni pritisci	2
Globalizacija	3
Zahtevi investitora	4
Konkurencija na tržištu	5

Izvor: [www.preduzetnik.com](http://www.preduzetnik.com); datum dostupnosti (23.07.2009).

Primetno je da se rezultati istraživanja American Management Association, podudaraju sa našim ispitanicima, koji kao najveću pretnju tržišnom poslovanju smatraju korporativne skandale i finansijske malverzacije. Primer takvog poslovanja dogodio se početkom 2008. godine u kompaniji „Agroživ“ u Zrenjaninu, u kojoj je nakon otkrivenih finansijskih malverzacija i korupcije uhapšen veliki broj menadžera, kompanija je dovedena pod stečaj, uz zatvaranje gotovo svih „ćerki“ matične kompanije. Ovo je samo jedan u nizu primera koji govori u prilog činjenici da top menadžment kompanije koji se rukovodi samo ličnom koristi i stvara skandale, predstavlja najveću pretnju uspostavljanju harmoničnih odnosa na tržištu. Zapaža se da je na našem tržištu evidentan i negativan uticaj procesa globalizacije (3. mesto). Javnost smatra da globalizacija dovodi do međuzavisnosti koja se različito odnosi na razvijene i nerazvijene zemlje, odnosno, ima za posledicu povećanje jaza između razvijenih i nerazvijenih zemalja, na štetu domicilnih kompanija. Globalizacija je ocenjena kao pogubna za radnike. Posebno u manje razvijenim zemljama povredila je mnoge ljude koji nisu bili zaštićeni mrežom socijalne zaštite. Naime, radnici mogu manje uticati na rezultate rada, a pregovaračka moć im opada. Kao poslednji faktori (4. i 5. mesto) pojavljuju se zahtevi investitora i pritisak konkurencije. Da bi opstale u uslovima oštre konkurentske borbe, u kojoj strane kompanije često imaju privilegovan položaj (posebno u pogledu poreskih olakšica), kompanije na srpskom tržištu su mahom prinuđene da zaobilaze etičke smernice i moralne standarde.

### **3.1. Korporativni skandali**

Najveću opasnost za moralne standarde i društveno odgovorno poslovanje u jednoj kompaniji predstavljaju korporativni skandali. Oni se javljaju u najrazličitijim oblicima, najčešće su to: finansijske malverzacije, nelegalna proizvodnja i trgovina (oružije, droga, lekovi, itd.), zagađivanje životne sredine, proizvodnja proizvoda opasnih po zdravlje i život, itd. Zapravo, pod korporativnim skandalima možemo da podrazumevamo nepoštovanje moralnih standarda i procedura u poslovnim aktivnostima, odnosno njihovo kršenje kako od strane menadžmenta kompanije tako i od strane drugih zaposlenih radnika. Da bi shvatili ozbiljnost problema i velike posledice koje on sa sobom nosi, zaposleni bi takvim situacijama trebali da poklanjaju svoju najveću pažnju.

Zaštitini znak skandala koji su početkom ove decenije uticali na poslovanje u kompanijama, postala je američka kompanija Enron. Ali ona nije bila jedina koja je uzdrmala poverenje investitora u korporativnu etiku i ponašanje. Američke kompanije: Adelphia, WorldCom, Tyco (optužene za finansijske malverzacije) predstavljaju samo najprepoznatljivija imena



## **Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja**

kompanija koje su uhvaćene u ozbiljnim skandalima i navodnom vršenju nezakonitih i nemoralnih radnji. Uglavnom kao reakcija na takve i druge skandale, u SAD je donet „Sarbanes-Oxleyev“ akt (SOX) iz 2002. Nazvan je najvažnijim zakonom od tridesetih godina prošlog veka koji utiče na upravljanje kompanijama. Zakonodavni cilj je bio da se zaštite investitori tako što se od kompanija zahtevalo da:

- ispune više standarde izveštavanja i javnosti rada,
- zaposle spoljne kontrolore kako bi pomogli u borbi protiv fiskalnih prevara,
- uspostave jedno nezavisno nadzorno telo [5, str. 267].

Da bi se kompanije prilagodile tome, moraju da urade određene stvari, kao što je obučavanje zaposlenih za etičke poslovne prakse i uspostavljanje poverljivih postupaka za zaposlene u cilju prijavljivanja mogućih nezakonitosti. Od kompanija se takođe zahteva da zaštite one koji otkrivaju nezakonitosti i zabranjeno im je da preduzmu mere odmazde protiv njih. Prema osnovnim odredbama SOX, težina kazne za neki skandal u koji je kompanija uključena određuje se u zavisnosti od više faktora, a jedan od njih tiče se toga, da li je kompanija imala organizovan program za prevenciju i otkrivanje kršenja zakona „Sarbanes-Oxley“ [8, str. 7]. Korporativni prekršiocci mogu biti kažnjeni novčano ili zatvorski. Na primer, kompanija Adelphia Corp. je morala da plati 715 miliona dolara u fondaciju žrtava koja će da pomogne investitorima koji su zbog nezakonitosti u kompaniji izgubili svoj novac [8, str. 6].

I vlade nekih drugih zemalja su takođe pooštrile svoje zakone u cilju smanjivanja korporativnih skandala kao najozbiljnije pretnje moralnim standardima i etičkom ponašanju. Velika Britanija je 1998. godine donela „Public Interest Disclosure Act“, koji pruža zaštitu onima koji obelodanjuju nezakonitosti. Oni koji iznutra razotkrivaju probleme, uživaju najveću podršku ovog zakona, ali zakon takođe štiti i one zaposlene koji svoje prigovore daju izvan korporativnih zidina, kada osete da se na njihove pritužbe ne reaguje adekvatno [6, str. 47]. Vlada Južne Koreje je takođe uvela model poslovne etike, tako da kompanije mogu da prosuđuju po 36 raznih tačaka, u oblastima kao što je kultura menadžmenta i korporativno upravljanje.

### **3.2. Poslovni pritisci**

Uz korporativne skandale, pritisci sa tržišta predstavljaju drugu najveću pretnju moralnim standardima i jedan od osnovnih faktora koji podstiče zaposlene da ukazuju na nemoralne korporativne radnje. Štaviše, prema prethodno prezentovanom ispitivanju American Management

Association i Human Resource Institute AMA/HRI iz 2005. godine, zaposleni veruju da će pritisci sa tržišta za narednih 10 godina postati najveća opasnost [1, str. 5.]. Ovakvo otkriće se može posmatrati kao jednostavna potvrda činjenica poslovnog života: konkurencija vrši pritisak na kompanije da postizu bolje rezultate, a to ponekad znači „presecanje etičkih obilaznica kako bi se dobila poslovna prednost” [16, str. 7.]

Ispitanici ankete Više poslovne škole Kolumbija – SAD, koja je rađena u saradnji sa stručnjacima AMA i HRI, takođe su upitani koja su za njih tri glavna razloga zbog kojih će ljudi najverovatnije prekršiti moralne standarde neke kompanije. Daleko najčešći odgovor je bio takođe „pritisak u cilju ispunjenja nerealnih poslovnih ciljeva/rokova,” koji je navelo 55% ispitanika. U poređenju sa tim, drugi po redu faktor je bio „želja za napredovanjem u karijeri”, sa 29%, a treći faktor je bio „želja za očuvanjem prihoda”, sa 14%.(Tabela br. 6.).

**Tabela br. 6. Osnovni tržišni faktori koji utiču na to da kompanije prekrše moralne standarde.**

Tržišni faktori	Današnja rangiranost	Rang važnosti
Pritisak u cilju ispunjenja nerealnih poslovnih ciljeva/rokova	1	4,25
Želja za napredovanjem na tržištu	2	4,01
Želja za očuvanjem prihoda	3	3,96
Rad u okruženju u kojem vlada cinizam i slab moral	4	3,56
Nedovoljna obučenost/neshvatanje da neko delo nije etičko	5	3,14

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 52.

Neke druge ankete su imale slične rezultate. U jednom ispitivanju koje su zajednički vodili „Društvo za upravljanje ljudskim resursima“ (SHRM) i „Centar za etičke resurse“ (ERC) u SAD, prilikom postavljanja pitanja o vezi glavnih uzročnika kršenja standarda, rezultat je bio taj da je 48% ispitanika navelo „ispunjenje preterano agresivnih poslovnih ciljeva”. Taj odgovor je sledio neposredno iza „potrebe da se slede šefove direktive” (23%), koje takođe mogu biti podstaknute potrebom za poboljšanjem poslovne produktivnosti. Na sličan način je još jedna studija, „Watson Wyatt-ova Worldwide's WorkUSA“ studija (2004), pokazala da 31% zaposlenih tvrdi da zahtevi koji proizlaze iz njihovih radnih mesta često vrše pritisak na njih da prekrše svoje lične standarde ponašanja i rada [6, str. 157].

## **Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja**

---

Takav pritisak može da bude pogodan za stvaranje ciničke korporativne kulture u kojoj se etika ne uzima ozbiljno. Ako korporacije ne neguju „kulturu drugačijeg mišljenja” koja ohrabruje radnike da slobodno izraze svoja mišljenja, zaposleni možda neće kritikovati neetička dela, pošto strahuju od odmazde ili možda imaju snažnu želju da sačuvaju svoja radna mesta [8, str. 7.]. Ova ideja proizlazi iz ankete Watsona Wyatta (2004), prema čijim rezultatima skoro jedna petina od ispitanika je navela da je radnik koji je prijavio neetičko ponašanje smatran za remetioća reda [8, str. 8.].

### **3.3. Uloga menadžmenta**

Uverenje da je dobro upravljanje ključ uspeha svake kompanije, dovelo je do toga da se poslednjih decenija menadžment razvije kao posebna oblast. Po mišljenju jednog od najuglednijih svetskih teoretičara menadžmenta – P. Druckera (1989), pojava menadžmenta u XX veku je izmenila položaj znanja, do tada tretiranog kao ukras, u realni kapital neke ekonomije [12, str. 2]. Prema Drucker-u: „Korišćenje velikog broja principa, kasnije nazvanog „menadžment” poznato je vekovima i razvijalo se paralelno sa ljudskim društvom i proizvodnim odnosima.” [12, str. 2]

Menadžment neki definišu kao nauku, a neki kao veštinu. On je i jedno i drugo. Kao nauka on se bazira na teorijama i principima čija se ispravnost može u praksi ispitati i dokazati i na znanju koje se može naučiti i prenositi. Menadžment je takođe i veština, jer postizanje željenog rezultata, ispunjavanje ciljeva, zahteva od rukovodioca mnoge veštine, zatim kreativnost, mogućnost kompromisa itd. Menadžment kompanije može da predstavlja najvećeg pojedinačnog vršioca uticaja na kulturu i etičko ponašanje [8, str. 2.]. Lične vrednosti i snaga karaktera jednog rukovodioca postali su urgentna pitanja korporativnog poslovanja [14, str. 26.]. Istraživanje, koje su izvršili „Korn/Ferry International“ i Viša poslovna škola Univerziteta Kolumbija – SAD, pokazuje da preko 1.500 rukovodilaca iz dvadeset zemalja vidi ličnu etiku kao najvažniju karakteristiku jednog idealnog rukovodioca. Kao što ističe Delbert Bad Stejli (D.B.Staley), bivši rukovodilac kompanije NYNEX: „Kada je u pitanju ugled i uspeh ove kompanije, zavisimo od svakog svog pojedinačnog menadžera” [14, str. 27.]. Drugim rečima, suština poslovnog liderstva je lični integritet i lične osobine svakog menadžera. U AMA/HRI ispitivanju zaključeno je i to da su dva najvažnija organizaciona procesa garantovanja etičke korporativne kulture bila vezana za rukovodstvo. Zaposleni su najviše ocene dali procesu dobijanja podrške od rukovodilaca i njihovom uzornom etičkom ponašanju. U vezi sa tim bio je i drugi od najčešće biranih procesa: dosledna komunikacija od strane svih rukovodilaca.

Ove zaključke podržavaju i druge ankete. „ERC“ anketa iz 2005. godine navodi da je manje verovatno (za ogromnih 50%) da će se zaposleni loše ponašati ako se top menadžment ponaša etički ispravno. Jednom rečju, poboljšanja u etičkom ambijentu najefikasnije se podstiču sa vrha kompanije. Po mišljenju zaposlenih, svaka normativna promena u kompaniji počinje od generalnog direktora.

**Tabela br. 7. Prikaz osnovnih karakteristika menadžera koje utiču na moralne standarde u kompaniji.**

<b>Osnovne menadžerske karakteristike</b>	<b>Današnja rangiranost</b>	<b>Rang važnosti</b>
Lideri podržavaju i praktikuju etičko ponašanje	1	4,35
Stalna etička komunikacija od lidera ka zaposlenima	2	4,11
Lideri treba da integrišu etiku u ciljeve kompanije i poslovne strategije	3	3,96
Spremnost da se iskreno kazne počiniooci nemoralnih radnji	4	3,86
Spremnost da se nagrade one koji ukazuju na nemoralne poslovne prakse	5	3,23

Izvor: American Management Association (2005), A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, str. 52.

Većina viših rukovodilaca je svesna svog uticaja i odgovornosti po pitanju etike i moralnog sprovođenja poslovnih aktivnosti, te podrške koju treba da ukažu zaposlenima koji takve aktivnosti obelodanjuju. Na primer, globalna anketa viših rukovodilaca iz 2004. godine, koju su sproveli Booz Allen Hamilton i „Aspen Institute“ - SAD, pokazala je da se najčešće navođena pojedinačna, a ujedno i najefikasnija, menadžerska praksa za jačanje korporativnih vrednosti realizuje putem dobijanja podrške zaposlenih od borda izvršnih direktora [1, str. 51.].

#### **4. Zaključna razmatranja sa etičkom ocenom**

Najčešća dilema u vezi neetičkog ponašanja jeste, da li se ono može predvideti i koji su to univerzalni moralni standardi ponašanja koji čine temelj moralno odgovornog poslovanja. Korporativna etika predstavlja složenu tematiku, sa mnogim dimenzijama i dalekosežnim posledicama. Pošto se etičke krize razvijaju postepeno, ubrzavaju se i izmiču kontroli, od velike je važnosti imati sistem posmatranja koji omogućuje rano signaliziranje i preduzimanje mera korekcije, te upoznavanje svih zaposlenih (kao i pojedinaca na nižoj hijerarhijskoj lestvici, tako i top menadžmenta kompanije) sa ključnim moralnim standardima, koji se fokusiraju na :

## Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

### Vrednosti kompanije

- Vrednosti: suštinske vrednosti su jasne, odgovarajuće i kompanija ih se drži.
- Otvorenost: ljudi govore bez straha, osporavajući tradiciju.
- Poštenje: kompanija deluje pošteno i prema unutra i prema vani.

### Unutrašnje politike

- Komunikacija: informacije o kompaniji (npr., njene vizije, ciljevi, budućnost) su javne, tačne i pravovremene.
- Sprovođenje: postoje procedure prijavljivanja i reagovanja na neetičko ponašanje.
- Odnosi između zaposlenih: učinak se pošteno procenjuje i različitost se poštuje.

### Spoljni odnosi

- Javnost: kompanija deluje odgovorno prema životnoj sredini i zajednici.
- Odnosi prema tržištu/potrošačima: proizvodi su bezbedni; postupci nadmetanja su poštenu.
- Odnosi prema investitorima: informacije koje se pružaju investitorima su tačne, pravovremene i potpune.

Kompanija koja je dobra, u svakoj od ovih oblasti deluje etički, uz poštovanje i pošteno u svim svojim poslovima i sa svim zainteresovanim stranama – kako unutrašnjim, tako i spoljašnjim. Ako su zaposleni upoznati sa ovim stavkama, počinjemo da dobijamo odgovor na pitanje:

- Da li moralni problem postoji.
- Koliko je ozbiljan i štetan po kompaniju i javnost.
- Gde je lociran unutar kompanije.
- Na koji način pristupiti njegovom rešavanju.

Kompanije koje su sposobne da odgovore na ova pitanja i da preduzmu odgovarajuće mere, mogu da spreče pojavu etičke krize i nemoralnog korporativnog ponašanja i predstavljaju temelj moralno i društveno odgovornog sprovođenja poslovnih aktivnosti prema potencijalnim potrošačima, javnosti, zaposlenima, društvu i državi. Odnosno, kao takve one mogu da štite i promovisu najvažniji **moralni standard** - „dobro“ lokalne zajednici i šire društvene zajednice u kojoj kompanije posluju.

**Literatura:**

1. American Management Association, A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, 2005.
2. Alvin Day, L. ,Etika u Medijima, Medija Centar, Beograd, 2004.
3. Balj, B.; Čučković, A., Prilozi za uvod u filozofiju, IP Beograd, Zrenjanin, 2006.
4. Balj, B. , Prilozi za uvod u filozofiju, IP Beograd, Zrenjanin, 2006.
5. De George, R., Poslovna etika – Bussines Ethics, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
6. DesJardins, J., An Introduction to Business Ethics, McGraw-Hill, New York, 2006.
7. Donaldson, T., Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, Prentice-Hall, Nju Džersi, 1983.
8. Forcade, W.J., The Ethical Enterprise, Doing the right things in the right ways, today and tomorrow, The American Management Association, USA, 2005.
9. Grdelj, S., Profesija i korupcija, Centar za monitoring i evaluaciju, Beograd, 2005.
10. Koller, P., Pravo, moral i vrlina, Analı pravnog fakulteta u Beogradu – br.2., Beograd, 2005.
11. Lancaster, G.; Massingham, L., Menadžment u marketingu, Grmeč, Beograd, 1997.
12. Legatić, B., Menadžment u zdravstvu, <http://www.izzns.org.yu/>, 2006.
13. Miletić, S.D., Ekonomska globalizacija kroz prizmu sociologa i ekonomista, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2007.
14. Nesh, L., Otkud sad poslovna etika, Zbornik radova: Poslovna etika, Clio, Beograd, 2001.
15. Plavšić, M., Moralni razvoj čoveka, <http://www.see-ran.org/>, 2002
16. Rosenthal B.S.; Buchholz A.R., Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach, Oxford University Press, Oxford, 2000.
17. Schramm, M., Unternehmens etic immerzeitafterder globalizirung, Erfurt, 2000.
18. Subotić, D., Korporativna poslovna etika, IPS Beograd, Beograd, 2009.
19. Vučković, Ž., Biznisi i Moral – osnovi poslovne etike, Cekom books, Novi Sad, 2005.
20. [www.arhi.com.au/scripts](http://www.arhi.com.au/scripts) - Human Resources Institute.
21. <http://search.amanet.org> - American Managenent Association.
22. [www.preduzetnik.com](http://www.preduzetnik.com)

**MORAL STANDARDS AS BASIS PERFORMANCE  
OF CORPORATIVE BUSINESS OPERATIONS**

**Abstract:** In order to successfully realize their business goals, modern companies need to possess the most important standards of corporative business operations, such as the modern technological manufacturing processes, modern information systems, well developed distributive and sales network, acceptance of novel technological and information changes, successful management, satisfied employees. On the other hand, the main carriers of the given performances, are the standards within the framework of moral values, which are the base and the beginning of any business activity. To understand the nature of corporative business operations and the attitude of companies towards the customers and the broader public, it is necessary to analyze the core business operations from the companies' viewpoint, to gain insight into the nature of realization of business activities, and into the resulting obligations and responsibilities, which are based on observation of basic moral standards in relationships with the employees, customers, public, society and the state.

**Keywords:** Moral standards, ethics, corporative business operation, morally responsible behavior.